

L'APPROCHE PROCESSUS, UN LEVIER POUR DOMPTER NOTRE MONDE VICA ET BANI ?

Dans un contexte industriel marqué par la volatilité et l'incertitude, la mise en place d'une approche processus avec ses standards devient essentielle pour matérialiser des points de repères opérationnels pour les équipes. Comment garantir une approche adaptée et pérenne ?



VAIZANNE HUYNH

**PILOTAGE DE
CHANTIERS LEAN**



Les processus ont-ils leur place dans notre monde VICA* et BANI** ?

Les industriels sont confrontés à de nombreux défis opérationnels nécessitant une plus grande agilité et innovation au quotidien.

Les exigences qui augmentent, les délais qui se raccourcissent, et une complexité grandissante sont autant de facteurs qu'il faut prendre en compte pour satisfaire les clients et leur apporter de la valeur.

Pour faire face à une instabilité constante, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation, les grandes entreprises structurent progressivement leur référentiel de processus pour capitaliser sur le savoir-faire opérationnel de leurs équipes.

Le processus, une brique élémentaire

La notion de processus trouve ses origines dans la langue latine où elle est traduite comme "Façon de procéder" ou "marche en avant".

La norme ISO 9001 a posé une définition que nous retiendrons dans notre propos, qui caractérise "un ensemble d'activités corrélées ou en interaction, qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté".

Le processus se positionne donc comme une brique élémentaire de la notion de "savoir-faire", inscrit comme "façon de procéder à un temps défini".

C'est précisément cet élément clé qui peut entrer en conflit avec un monde où tout évolue de plus en plus rapidement.

Le système de management intégré, la clé de voute

De manière schématique, il existe souvent dans les organisations deux branches asynchrones : celle des activités à valeur ajoutée de l'entreprise qui génèrent les revenus et celle de la gestion du savoir-faire et du système de management. Cette deuxième branche a souvent une forte probabilité d'être négligée.

En effet, lorsque les activités d'une entreprise sont déclinées en processus, il est nécessaire de capitaliser et de mettre en place un système de management efficient qui intègre ces deux branches.

Pour ce faire, il faut créer et ancrer une démarche dynamique d'amélioration continue, en structurant des revues de processus selon les différents niveaux de déclinaisons, en lien avec des instances inter-métiers dans l'organisation.

Cette démarche peut s'intégrer également dans les rituels à intervalle court, qui sont le premier niveau de remontée des écarts à la performance, aux standards et aux processus.

Qui mieux que les ingénieurs, les opérateurs ou les techniciens sur le terrain pour observer et remonter ces écarts ?

En résumé, il incombe aux organisations d'accompagner et de former les équipes à prendre du recul sur leurs modes de fonctionnement afin de garantir la validité des processus et de soutenir l'activité à valeur ajoutée.

“ Les processus représentent les veines de l'organisation, acheminant l'efficacité et l'innovation à son corps pour en maintenir la vitalité et la croissance. ”

Pourquoi cartographier les processus permet aux organisations de surmonter le monde VICA et BANI ?

La cartographie des processus est un outil de visualisation qui permet d'aligner l'humain et les activités dans les organisations. Embarquer les équipes impliquées qu'elles soient fournisseurs, acteurs ou clients des processus permet d'en obtenir une vision représentative.



En effet, elle fait prendre conscience que chaque personne dans une organisation tient une place essentielle dans les rouages du système.

La publication de Koltz et Horman (2008) décrit que la cartographie des processus a des impacts multiples sur la transparence des organisations tels que :

- reconnaître les statuts, les responsabilités, les problèmes, les interdépendances ou interfaces des processus
- faciliter la communication, la compréhension du système de performance, la visualisation des améliorations et des activités réalisées
- comprendre le fonctionnement de la prise de décisions

Quelques leviers pour dompter le VICA et BANI

CARACTÈRE	LEVIER À ACTIONNER
Volatilité, incertitude	Capitaliser les savoir-faire et de les transformer en processus
Complexité, incompréhensible	Identifier le niveau de description en fonction de la typologie du processus pour le rendre simple et compréhensible
Anxieux, non-linéaire, ambiguïté	Construire en équipe et partager avec les acteurs du processus
Brisable	Challenger et valider collectivement les processus

L'intelligence artificielle comme allié de demain

Sans surprise, c'est l'agilité des hommes et la culture du standard par les processus qui sont des leviers pour surmonter les défis de notre monde VICA et BANI, le point clé étant pour toute organisation, de faire vivre ses rituels d'équipes opérationnelles, garant d'un système en mouvement permanent.

N'oublions pas les apports de l'intelligence artificielle générative, notamment via les modèle de type LLM (Large Language Models), qui prennent leur source dans le Neural Language Processing ou analyse du langage, et représentent un potentiel pour accélérer la boucle retour et la mise à jour en quasi-temps réel du "Knowledge" pour les membres d'une organisation.

*VICA (VUCA en anglais) = Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté, terme utilisé par l'armée américaine dans les années 1980

**BANI = Brisable, Anxieux, Non-linéaire et Incompréhensible, terme employé par Jamais Cascio

Sources : L. Koltz et M. Horman, « The Impact of process mapping on transparency », International Journal of Productivity and Performance Management, August 2008

Images : générées par intelligence artificielle